

第 1 回滋賀県分収造林事業あり方検討委員会 出席者名簿

1. 委員

氏名	主な役職	出 欠
浅見 宣義	長浜市長	WEB出席
泉 桂子	岩手県立大学総合学部教授	WEB出席
北 克憲	公認会計士	出 席
久保 久良	多賀町長	出 席
立花 敏	京都大学大学院農学研究科教授	出 席
土井 裕明	弁護士	出 席
新永 智士	(株)鹿児島総合研究所代表取締役社長	欠 席
家森 茂樹	滋賀県森林組合代表理事組合長	出 席

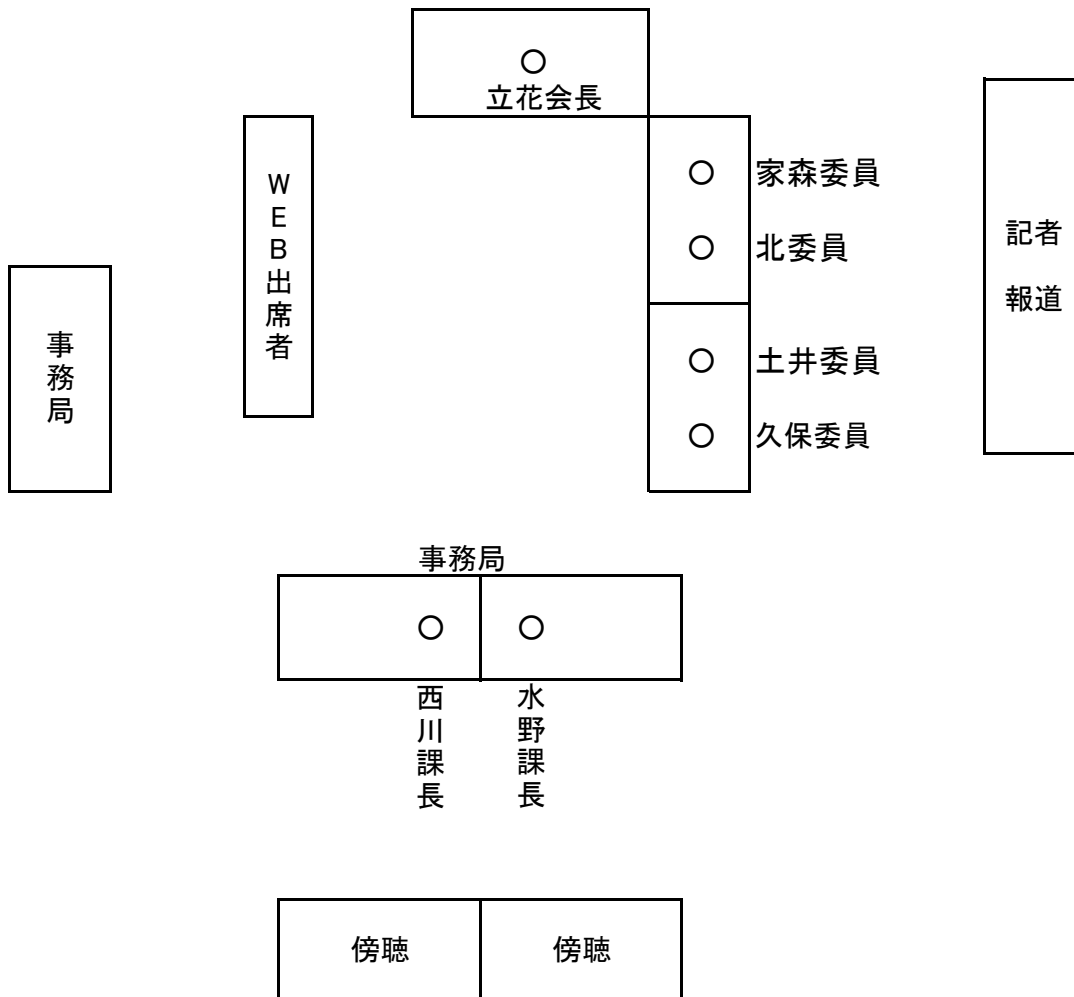
2. 事務局

氏名	主な役職
西川 公也	滋賀県琵琶湖環境部森林政策課長
水野 梓	滋賀県琵琶湖環境部びわ湖材流通推進課長
奥田 貴司	滋賀県琵琶湖環境部森林政策課 課長補佐
志田 裕一	滋賀県琵琶湖環境部森林政策課 主査

資料2

第1回分収造林事業あり方検討会 座席表

大津合同庁舎
6-A



(出入口)

滋賀県分収造林事業あり方検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 分収林特別措置法（昭和33年法律第57号）第3条および第10条第2号の規定に基づき分収造林事業を実施する一般社団法人滋賀県造林公社（以下「公社」という。）の今後の経営のあり方および分収造林事業のあり方を検討するにあたり、有識者の方々から意見を聴取することを目的に、滋賀県分収造林事業あり方検討会（以下「検討会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 検討会は、前条に規定する目的を達成するために、次に掲げる事項を検討する。

- (1) 公社の長期収支見通し
- (2) 長期経営計画の検証と評価
- (3) 分収造林事業のあり方
- (4) 公社経営のあり方
- (5) その他、委員会の設置目的を達するために必要な事項

(委員)

第3条 検討会は、10人以内の委員をもって組織する。

- 2 検討会に会長を置く。
- 3 会長は、委員の互選により定める。
- 4 会長は、検討会の事務を総括し、委員会を代表する。
- 5 会長に事故がある場合、または会長が欠けた場合は、あらかじめ会長の指名する委員がその職務を代理する。

(任期)

第4条 委員の任期は、就任の日から令和7年12月末日までとする。

- 2 委員に欠員が生じた場合の補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会議)

第5条 検討会の会議（以下「会議」という。）は、滋賀県琵琶湖環境部森林政策課長が招集する。

- 2 会議の議長は会長が務める。
- 3 会長は、必要と認めるときは、会議に委員以外の者の出席を求めて意見の聴取または資料の提出等を求めることができる。

(事務局)

第6条 検討会の事務局は、琵琶湖環境部森林政策課に置く。

(その他)

第7条 この要綱に定めるもののほか、検討会の運営に関し必要な事項は、会長が別に定める。



第2回 滋賀県分収造林事業あり方検討会

－ 長期経営計画の検証と評価について －

令和6年11月8日（金）
滋賀県琵琶湖環境部森林政策課

目次

contents

1.	第1回検討会の振り返り	2
2.	特定調停について	4
3.	長期経営計画の概要	7
4.	長期経営計画の経営評価結果	11
5.	長期経営計画の検証と分析	12

➤ 検討スケジュール

○全5回（今年度3回、来年度2回）開催を予定

01 R 6. 9. 13

長期収支公表

公社の概要・歴史
長期収支見通し
他県公社の状況



02 R 6. 11. 8

**長期経営計画
検証と評価**



03 R 7. 2 頃

あり方の方向性

公社の状況を踏まえ
た公社経営の方向性
を検討



04 R 7. 6 頃
**分収造林事業
のあり方**

今後の分収造林事
業のあり方検討



05 R 7. 8 頃
**公社経営の
あり方**

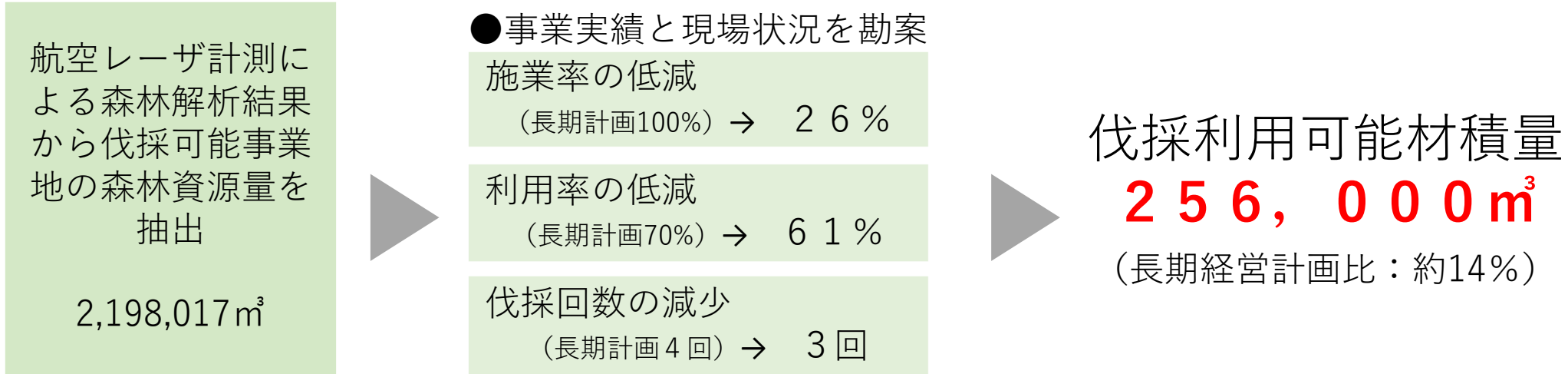
今後の公社経営の
あり方検討



※ 適宜、市町等へ協議・説明

➤ 第Ⅰ回検討会の振り返り

伐採可能材積量の試算



長期収支見通しの試算

	ベストシナリオ	現実的な目標	ワーストシナリオ	長期経営計画
経営期間 弁済見込額計	20億8,000万円	18億2,000万円	12億9,000万円	188億円
長期計画比	11.1%	9.7%	6.9%	—

★伐採収益を原資に債務を弁済するスキームでは、債務弁済のメドが全く立たない
長期経営計画で定める債務弁済の達成が困難な状況

➤ 第Ⅰ回検討会の振り返り

各委員からの主な意見

<試算結果について>

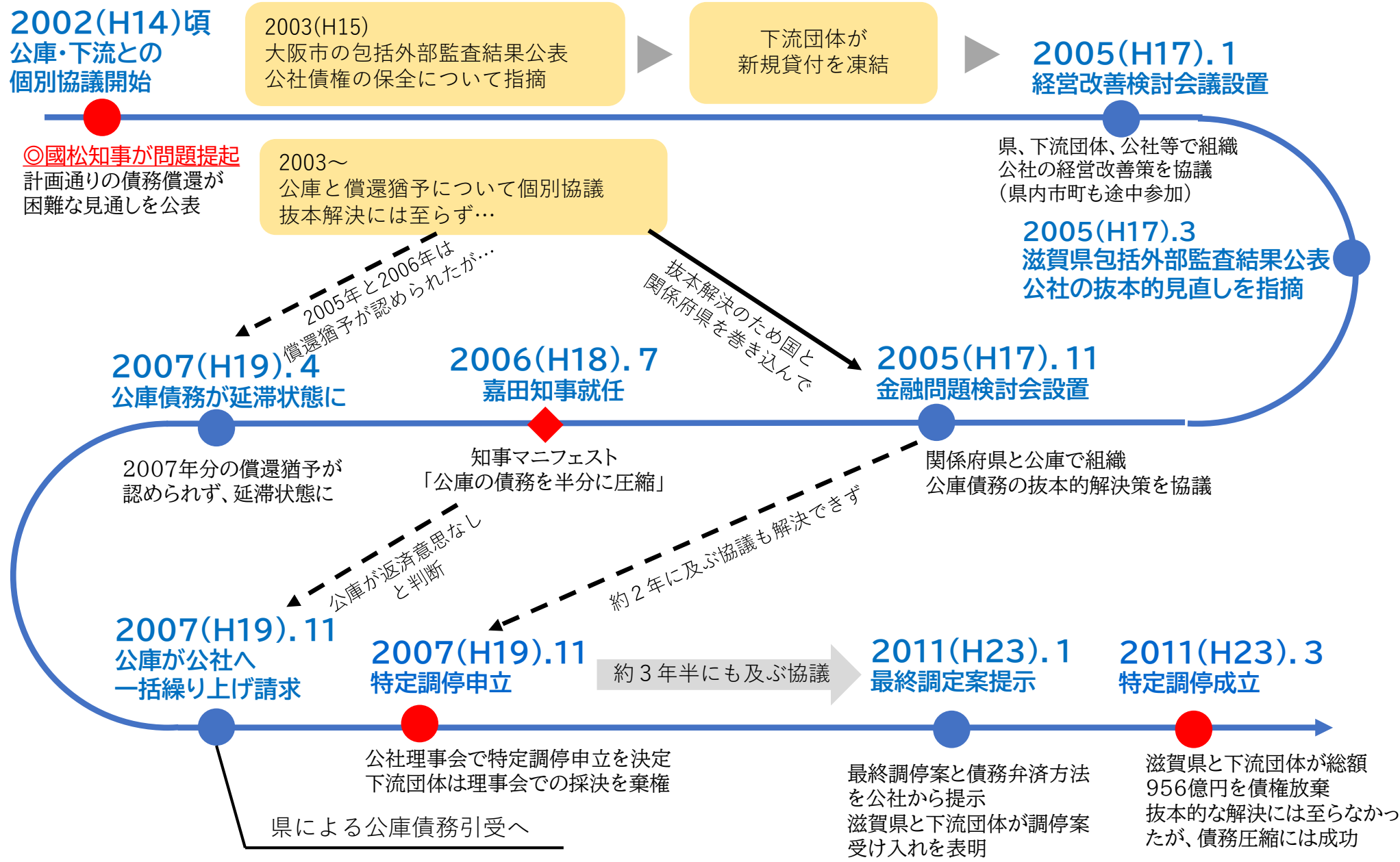
- この問題は、滋賀県と造林公社という2団体に責任が分離した状態で、お互いに牽制がかからなかったことが原因ではないか。
- 誰がどうやっても長期経営計画の188億円に見合う伐採収益を出してくることは不可能だということを、ここにいるみなさんの共通認識にしたい。

<今後の検討について>

- 今後の方針において市町や森林環境譲与税との関係性が欠かせない。どのような連携が取れるのか、市町にも理解や協力を得られるのか、協議が必要。
- 公社林を所有者へお返ししても管理はできない。市町が森林環境譲与税を使ってどこまで公的管理ができるのかにかかっている。

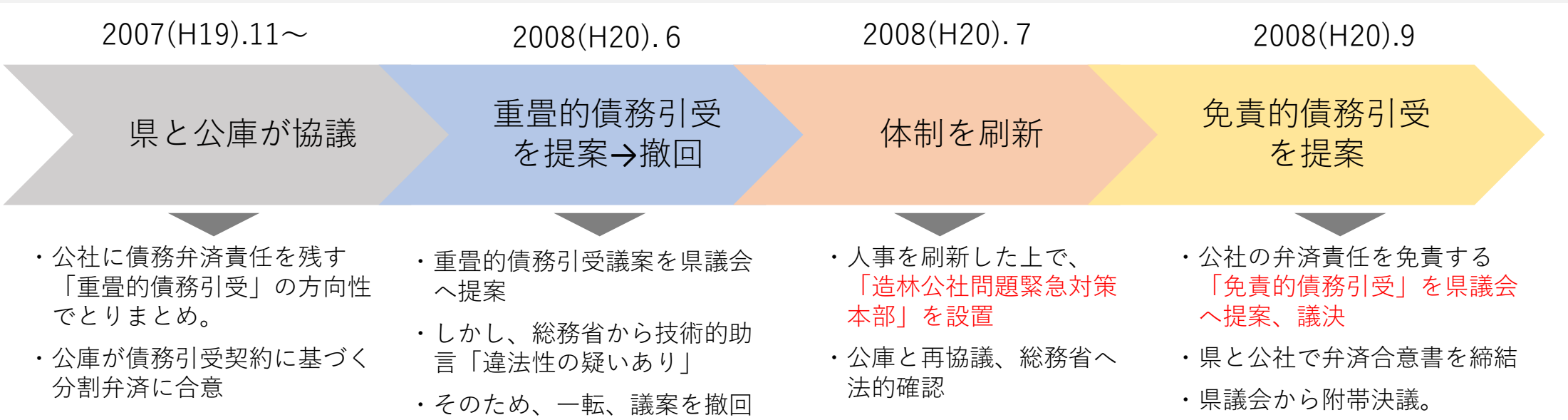
特定調停の経過

★問題提起から9年の歳月をかけ、紆余曲折の末になんとか解決



➤ 債務引受の経過

- 2007年11月 8 日に公庫から公社へ一括繰り上げ請求があり、県と公庫で締結していた**損失補償契約で、最終請求日の10か月後（2008年 9 月 8 日）が県の損失補償契約一括履行の実行期限**となっていた。
- タイムリミットまでに解決できなければ、約483億円を県が一括弁済することとなり、財政再建団体へ転落する**おそれがあった。



(参考 1 公庫債務損失補償契約)

第 2 条 県は、最終償還期限到来後10 か月を経過して後、公庫の指示するところに従い、公庫へ損失額を補償する。

2 …利息は、…年11%とする。

3 県は公庫に対して補償を拒むことはできない。

(参考 2 弁済合意書)

- ・引き受け債務の公社への求償権を規定。
- ・結果として、公社の弁済責任を保全し、将来の伐採収入による県への弁済を約束

▶ 特定調停の成立により契約破棄。結果として反故に。

(参考 3 附帯決議内容)

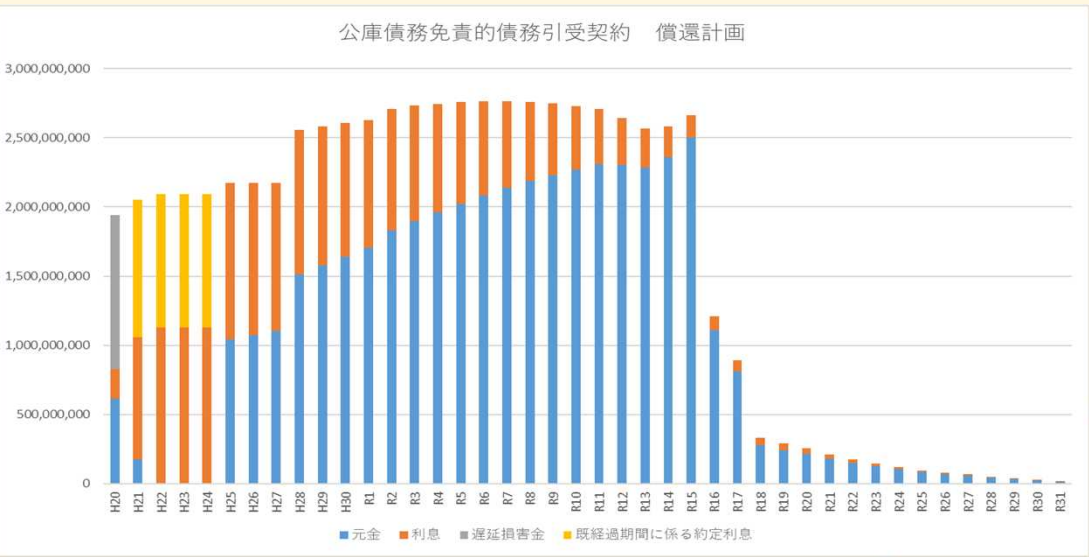
- ・公社への強力な指導
- ・出資法人の運営に議会が関与できる仕組み→関与条例を制定（2009.3）
- ・第三者機関による検証→造林公社問題検証委員会(2008～2009)

特定調停の結果

<公庫債務 → 滋賀県が免責的債務引受>

引き受け債務総額：690億円
(元金：444億円 利息等：246億円)

弁済期間：2008年～2049年 (42年間)



<各団体からの借入金>

<旧滋賀県造林公社>
債務について、今後の弁済可能額を一定の割引率で現在時点まで割り戻し、現在価値額を算出。現在価値額の受け取り方法および債権放棄額を以下2案から、各団体の判断により選択した。

将来の経営で**弁済可能な総額：67億円** **割引率4%** (特定調停で決定)
★現在価値額：約31億5,000万円

①一括弁済 (滋賀県が一般財源により資金を準備)
・現在価値額で一括弁済を受け、債権額との差額を債権放棄

大阪府、大阪市、神戸市、尼崎市、西宮市、伊丹市、阪神水道企業団

②長期分割弁済 (公社が伐採収益により資金を準備)
・現在価値に割り戻さず、今後の伐採収益から長期分割弁済
・債権額と弁済可能額の差額を債権放棄

滋賀県 (残債権約65億円)、兵庫県 (残債権約2億円)

<旧びわ湖造林公社>
債務について、今後の弁済可能額を将来の伐採収益により長期分割弁済を行う。 滋賀県 (残債権約121億円)

<調停内容のポイント>

- ★ 弁済条件に**収益が生じたときという停止条件**がついている。
収益が発生しなければ、弁済期が到来せず**債務不履行とならない**。(≡ある時払いの催促なし)
この債権は**無担保債権**のため、最終的に、**再度の債務処理の可能性が容易に想定される**

第4条 (弁済)
(2) 申立人が行っている**分収造林事業等によって平成27年度ないし分収造林事業が終了する年度までの各事業年度において収益** (主伐収入、間伐収入、補助金収入及び受託事業収入等の収入から、造林事業費、付帯事業費、管理費、分収交付金、分収に係る調査費及び受託事業費等の支出を控除したものをいう。以下、単に「収益」という。) **が生じたときに**、当該収益額の97.137112パーセントを、当該収益が生じた事業年度の終了の日の翌日から3ヶ月以内に**支払う**。

▶ 長期経営計画の概要

- 策定年月：平成23年（2011年）9月
- 計画期間：平成23年（2011年）～令和50年（2068年）＜57年間＞
- 位置づけ：経営が予定されている期間における長期の経営見通しおよび目標に関する計画
- 経営理念：琵琶湖と淀川を守りつつ地域の木材生産の核となる公社林づくり

<経営の目標>

公益性機能の持続的発揮
に配慮した効率的な
森林整備の推進



収益性の高い木材の
生産と販売の推進



健全な公社運営の確保



188億円の残債務の弁済

▶ 長期経営計画の概要（森林整備・木材生産）

<採算性判定に基づく森林区分>

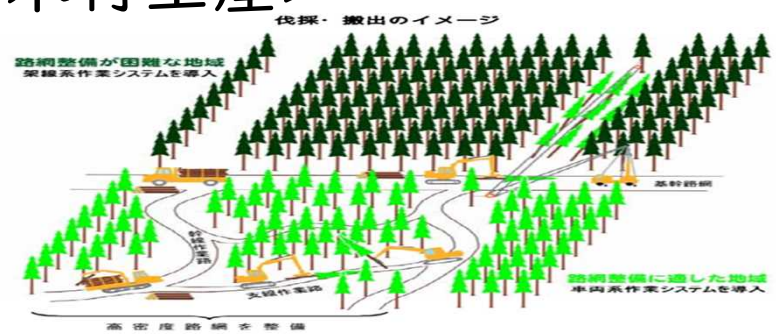
長期経営計画では・・・

区分	概要	面積
採算林	採算性のある枝班	7,550ha
非採算林	採算林と同じ筆にある採算性のない枝班	1,925ha
不採算林	採算性のない枝班	7,399ha

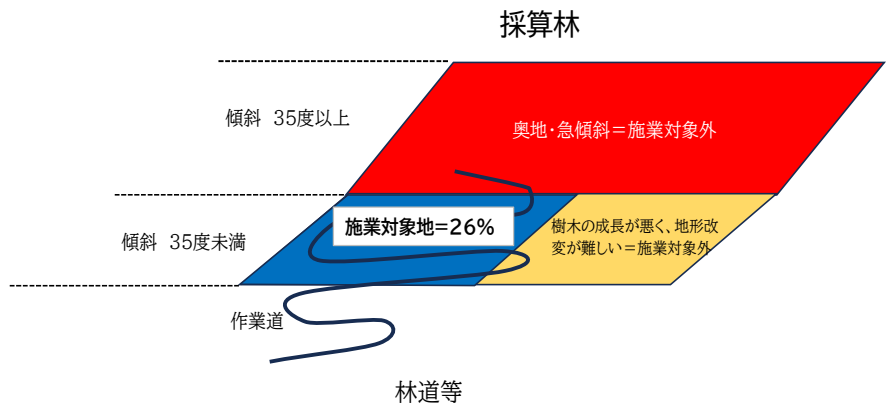
最新のデータに基づく実態は・・・

区分	面積
採算林	1,729ha
非採算林	1,925ha + α
不採算林	7,399ha + α

<木材生産>



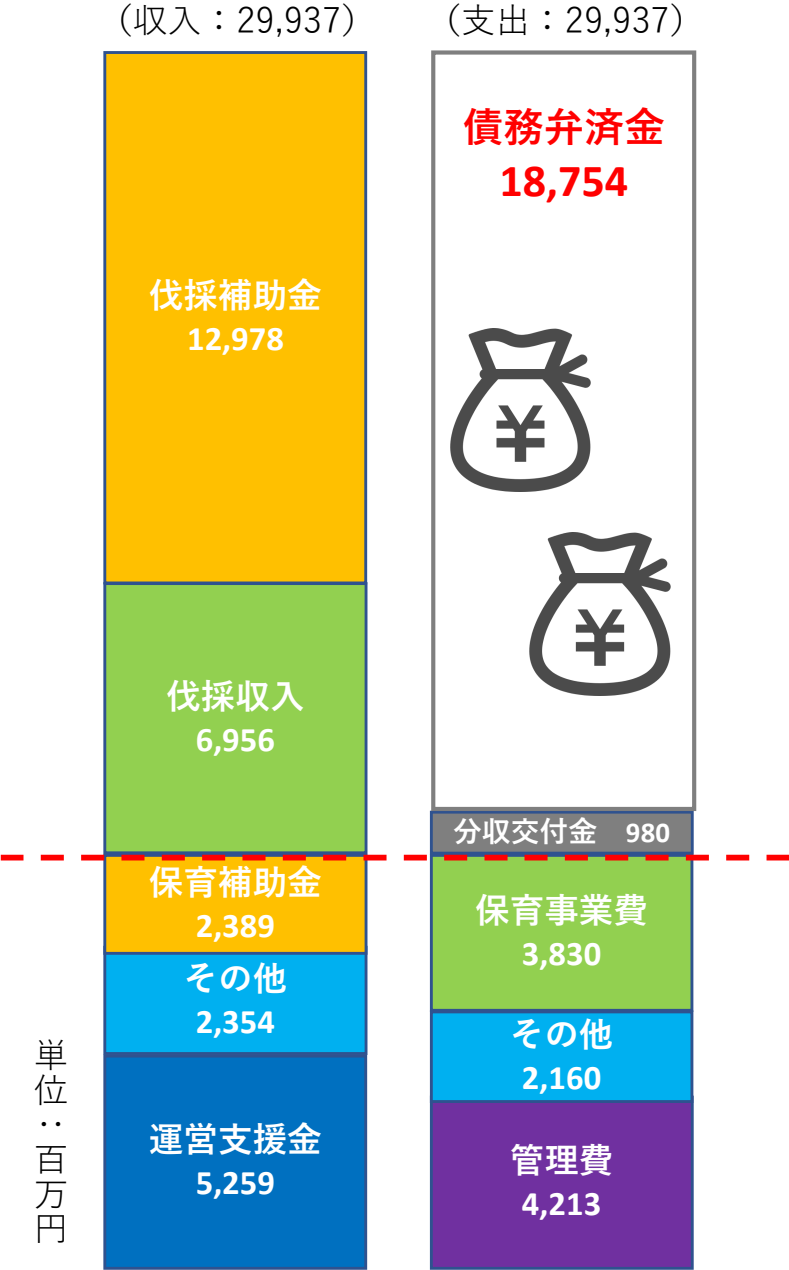
長期経営計画では、
<車両系集材および架線系集材、定性伐採または列状伐採>と規定。



実際は、**<車両系集材、定性伐採>**を主体〔または基本〕
国の森林・林業施策が変わり、架線系集材では収益が見込めなくなったため、採算林が縮小

▶ 長期経営計画の概要（債務弁済計画）

【造林公社の現金収支見通し（2011～2068年度 合計）】

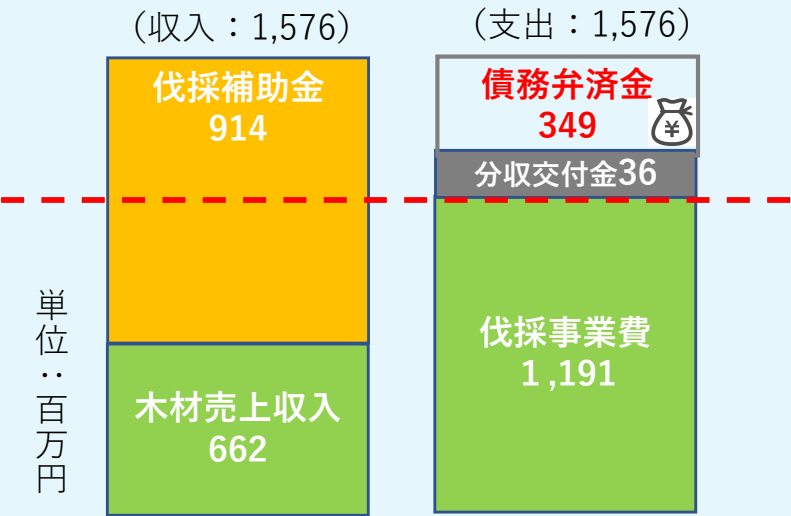


★ポイント

伐採収入 = 木材売上収入 - 伐採事業費 = 6,956百万円
⇒ 計画では、伐採補助金なしでも収支が黒字と試算



【造林公社の現金収支実績（2015～2023年度伐採事業 合計）】



補助金なしでは赤字 ⇒ 伐採できない！

➤ 出資金と補助金の関係（参考）

◎出資金

- ・ **特定調停条項第7条に基づく長期的な支援**と位置づけ

特定調停第7条（滋賀県の申立人に対する指導、助言及び支援）

滋賀県は、申立人（公社）が行っている分収造林事業等によって水源涵養機能をはじめとした森林の公益的機能が将来にわたって持続的に発揮できるよう、本調停成立後も引き続き申立人に対して必要な指導、助言及び支援を行う。

- ・ 造林公社が分収造林事業を通じて公社林の公益的機能を持続的に発揮するために必要な経費（つまり、造林公社という団体を維持、存続させるために必要な経費）を公社林の公益的機能への出資という形で県が負担しているもの。
- ・ **毎年度約2億円**（内訳：公社運営費：約1.4億円 森林整備事業費：約0.6億円）を県の一般財源で負担。
- ・ 平成17年度から出資を続けており、**現在までの出資総額は約40億円。**
- ・ 公社の経営期間は2068年まで、**存続が前提であれば、今年を含め残り45年間でさらに90億円の出資が必要。**

◎補助金（造林補助金）

- ・ **造林補助制度は、森林の整備を進めるための補助制度**で、植え付けから保育までの多彩な森林整備に対応した助成制度。造林補助事業の種類には、森林環境保全直接支援事業などがあり、補助対象となる樹種は、スギ、ヒノキ、アカマツなどの他、知事が特に必要と認めた樹種。
- ・ 公社の**長期経営計画では、主に、公社の行う間伐に補助金が交付される前提**となっている。
- ・ 財源は、国庫＋起債

▶ 長期経営計画における経営評価結果（R6.11時点）

森林整備



	計画	R 5 末実績	達成率	評価結果
保育間伐	2,596ha	1,513ha	58%	×
獣害対策	1,421ha	3,705ha	261%	○

木材生産



	計画	R 5 末実績	達成率	評価結果
伐採面積	499ha	314ha	63%	×
伐採材積	97,331m³	69,083m³	71%	×
伐採収益	1,439百万円	456百万円	32%	×

健全な運営



	計画	R 5 末実績	達成率	評価結果
分収割合変更	14,752ha	11,741ha	80%	×
不採算林解約	10,180ha	7,871ha	77%	×
契約期間延長	14,752ha	14,093ha	96%	×

▶ 長期経営計画の検証と分析

長期経営計画 検証の流れ

STEP
01

現状分析

内部環境要因を強みと弱みに区分して分析
外部環境要因を機会と脅威に区分して分析

STEP
02

SWOT分析

SWOT分析手法を活用し、課題を抽出

STEP
03

課題解決の方向性検討

長期経営計画とSWOT分析により抽出した課題から
今後の方向性を検討

STEP 01 現状分析

造林公社の経営に影響を及ぼす要因を内部環境要因と外部環境要因に区分
内部環境要因を「強み」と「弱み」に、外部環境要因を「機会」と「脅威」に整理

内部環境要因

外部環境要因へのこれまでの取組成果が公社の強み。航空レーザ計測により森林資源の実態が明らかになった結果、借入債務の償還財源の確保に疑義が生じていることが弱み。

<主な要因>

Strength: 強み

- ・【資源】森林のもつ公益的機能
- ・【情報】航空レーザ計測による森林資源情報
- ・【人材】経験豊富なプロパー職員

Weakness: 弱み

- ・【資源】採算性判定による不採算林の増加
- ・【資源】森林資産の評価減
- ・【資源】契約更改未済地の存在
- ・【事業】借入債務の償還財源確保

外部環境要因

公益的機能に対する社会的背景や要請が公社の森林整備事業の大きな動機になる一方で、林業採算性が収益の大きな下振れ要因であるとともに、自然条件が経営資源である森林資産の阻害要因になっている。

<主な要因>

Opportunity: 機会

- ・【政治】森林経営管理制度、環境譲与税の創設
- ・【社会】地球温暖化を背景に森林への関心の高まり
- ・【経済】木質バイオマスへの関心の高まり
- ・【技術】新技術の活用による省力化、低コスト化

Threat: 脅威

- ・【社会】人口問題（少子高齢化）
- ・【経済】林業採算性の低下
（木材価格の低下、事業コストの増大）
- ・【自然】奥地林（条件不利地）の存在
- ・【自然】生育条件による品質低下

STEP 02 SWOT分析

フレームワーク

現状分析で整理した項目を、経営分析に関する手法であるSWOT分析を活用し分析

		外部環境要因	
		【O：機会】 (Opportunity)	【T：脅威】 (Threat)
内部環境要因	【S：強み】 (Strength)	① 推進戦略 「機会」を捉えるために、「強み」をどのように活用・強化すべきか。 強みの活かし方	② 回避戦略 「強み」を使って、「脅威」を回避できないか。
	【W：弱み】 (Weakness)	③ 改善戦略 「弱み」によって「機会」を逃さないようにするために、何をすべきか。 課題克服の方法	④ 撤退戦略 「脅威」と「弱み」によるリスクをどのように回避するか。



STEP 02 SWOT分析

分析：公社経営に対する脅威から回避、撤退するために**長期経営計画の修正が必要**

		外部環境要因	
		【O：機会】	【T：脅威】
		・ 森林経営管理制度、環境譲与税の創設 ・ 地球温暖化を背景とした企業の森林への投資意欲の高まり ・ 木質バイオマスへの関心の高まり ・ 新技術の活用による省力化、低コスト化	・ 人口問題（少子高齢化） ・ 木材価格の低下、事業コストの増大 ・ 奥地林（条件不利地）の存在 ・ 生育条件による品質低下
内部環境要因	【S：強み】	推進戦略 (強み×機会) ・ 公益的機能の持続的発揮に配慮した施業のさらなる推進 ・ 森林価値の積極的説明と理解促進 ・ J-クレジット創出	回避戦略 (強み×脅威) ・ 森林資源情報を活用した効率的な整備 ・ 事業地の実態に則した計画内容への修正
	【W：弱み】	改善戦略 (弱み×機会) ・ 市町と連携した森林経営管理制度による不採算林のフォローアップの強化 ・ 企業連携による森林整備 ・ C材、D材（林地残材）の積極的な生産	撤退戦略 (弱み×脅威) ・ 長期収支見通しの下方修正 ・ 分収造林事業の廃止

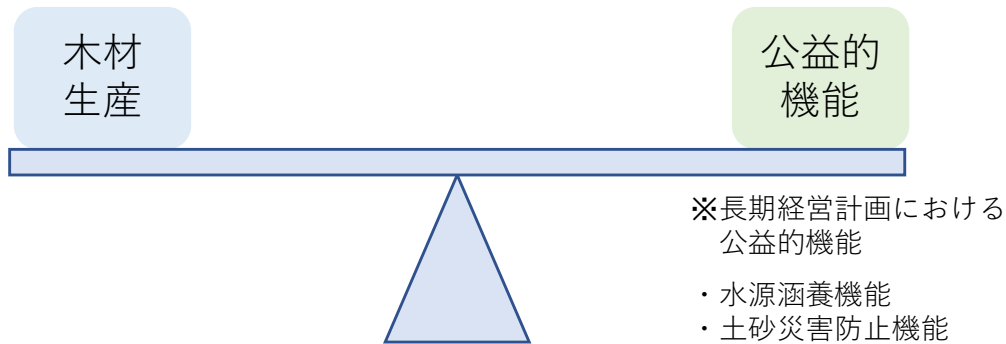


STEP 03

課題解決の方向性検討

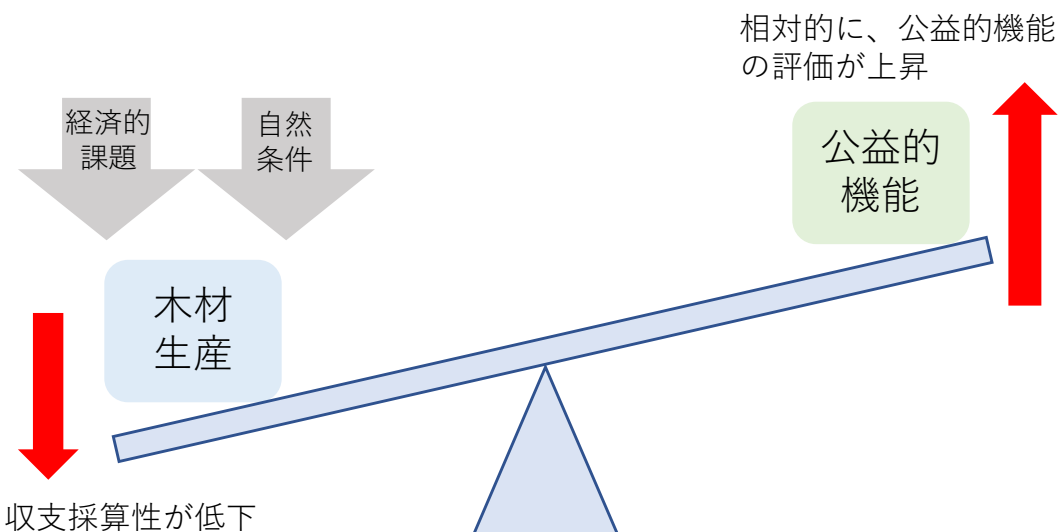
(1) 長期経営計画の特徴

長期経営計画は、債務弁済のための**木材生産と公益的機能**の持続的発揮の**均衡を図る計画**



長期経営計画は、奥地・林業不適地といった自然条件の課題を抱えつつも公益的機能に配慮した効率的な伐採計画により収支の均衡を目指す計画。

しかし、長期経営計画策定以降の状況変化によって、この**均衡が崩れ始めている**。



< 状況変化 >

- 航空レーザ計測によって森林情報を精緻に把握
→成長量の低下、木材利用率の低下が発覚
- 公益的機能に配慮した伐採・搬出方法の選択
→伐採エリアの縮小、伐採回数の低下が発生
- 林業を取り巻く経済情勢
→木材価格の下落、伐採コストの増大



STEP 03 課題解決の方向性検討

(2) 収支の不均衡は林業公社経営が抱える本質的・構造的な課題

「物質生産機能は、環境保全機能とトレードオフの関係」にあり、異質の原理に基づく機能といえる」

(日本学術会議答申 平成13年11月 「森林の多面的な機能の評価について」 から抜粋)

★ポイント

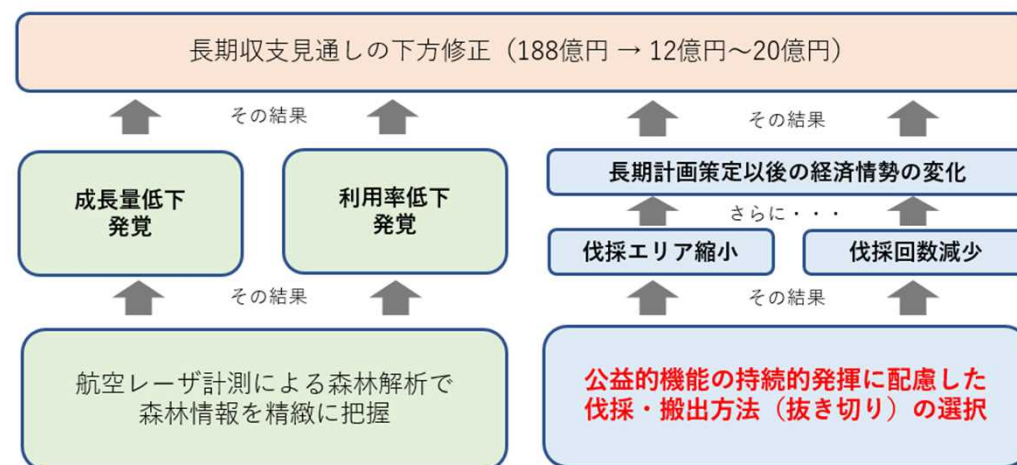
林業公社経営においては、

『公益的機能』と『木材生産』がトレードオフの関係

- ・自然条件の実態が明らかになり、さらに経済面の脅威が深刻化したことで、全国の林業公社が慢性的に抱える収支採算性の問題が造林公社でも顕在化・表面化。

→これは、滋賀県造林公社に限った問題ではない。

公益的機能に配慮した結果、収支不均衡を招いている



(3) つまり、長期経営計画の修正とは・・・

①回避戦略 (長期経営計画の下方修正)

公益的機能に配慮し、**債務弁済目標を下方修正、公社経営をスケールダウンさせる**

<もしくは、>

②撤退戦略 (長期経営計画の廃止)

収支の均衡を諦めて、**長期経営計画を廃止、公益的機能の持続的発揮に特化させる**

STEP 03 課題解決の方向性検討

(4) 分収造林事業に対する現状認識

★公益性

◎ 公社事業地は、造林公社による適正な管理によって**森林の公益的機能を持続的に発揮**。

理由	●県内災害発生時にも、公社事業地では山腹崩壊等の災害発生なし
----	--------------------------------

★収益性

- × 長期経営計画策定時から木材価格が下落、事業コストが上昇したことで、結果的に、**分収造林事業による188億円の債務弁済スキームが実質的な破綻状態**に陥っている。
- × 債務整理の実施も含め、公社経営および長期経営計画を実態に則した内容に改善の必要

理由	●公益的機能に配慮した伐採方法（抜き伐り）とし、搬出方法を車両系作業システムとしたことで、結果的に収益が見込まれない事業地が増加 ●今後の木材価格の大幅な上昇は見込めず、伐採収入による経営改善は非常に困難 ●このまま分収造林事業を継続したとしても、188億円の債務弁済のメドが立たない
----	---



STEP 03

課題解決の方向性検討

(5) 長期経営計画修正案

計画のスケールダウン(回避戦略)

債務弁済額を下方修正することで、公社経営のスケールダウンを行い、収支の均衡を改善する。



案1：

現在の伐採・搬出方法を維持した上で、**長期収支試算額（最大20億円、最小12億円）**まで債務弁済目標額を下方修正する。

案2：

公社事業地での皆伐を解禁し、最大限収支採算性を高める。
それでも弁済が見込まれない債務は下方修正する。

<今後のリスク>

- ・ 更なる状況変化によって、将来に再度のスケールダウンが必要となるおそれ。
- ・ 皆伐の解禁による再造林の実現可能性
- ・ 皆伐の解禁による公益的機能の低下
- ・ 皆伐の解禁による災害発生リスク

長期計画廃止(撤退戦略)

今後の更なる状況変化等の可能性も勘案し、計画上の収支均衡を諦める。



- ・ **分収造林事業を廃止し、長期経営計画も廃止**する。

<今後のリスク>

- ・ 現時点で、今後の伐採収益も放棄することになるため、将来に社会経済情勢が上向いた際に、損をする可能性。
- ・ 分収林契約者との関係、契約の解除
- ・ 公社林のもつ公益的機能への影響

STEP 03 課題解決の方向性検討

(6) 長期経営計画修正後の姿

計画のスケールダウン(回避戦略)

債権放棄(168億円)
による計画のスケールダウン

公社の経営期間
(45年間)

残りの経営期間(45年間)は公社を継続し、
分収造林事業による債務弁済を進める。

(県) 公社の維持に必要な経費約2億円/年を
45年間負担する。(計90億円を負担)

(公社) 分収造林事業を継続し、45年間の経営期
間で、最大約20億円の伐採収益を稼ぎ、
債務を弁済。

- ・この時点で債務を完済できていなければ、再度の債権放棄
- ・残った公社林は、契約満了により、所有者へ返地
- ・公社は、全契約満了に伴い、解散

公社解散後は

長期計画廃止(撤退戦略)

分収造林事業の廃止

移行期間
(10年程度)

移行期間内に、分収造林事業の廃止に向けた各種
手続きを進める。

(県) 移行期間中に必要な経費約2億円/年を
負担する。(計20億円)

(公社) 全分収林契約(約2,000件)の解除
→森林を所有者へ返地

分収造林事業廃止後は・・・

- 原則、所有者責任による森林整備・管理
- 所有者による管理が難しい森林は、市町が森林経営管理
制度により整備・管理を行う。
- 採算性の高い森林は、森林組合を中心とした施業

公社の存廃・その後の役割は別途検討